

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Suatu organisasi baik itu profit maupun nonprofit adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara para anggota yang mana gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus-menerus dan tidak terhenti (Arni, 2005:29). Dalam usahanya mencapai tujuan, organisasi biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi yang dinamakan struktur organisasi (Arni, 2005:30). Struktur organisasi tersebut terdiri dari elemen-elemen berupa aturan dan sumber daya dalam organisasi. Struktur dalam suatu organisasi membantu organisasi untuk mengontrol perilaku organisasinya.

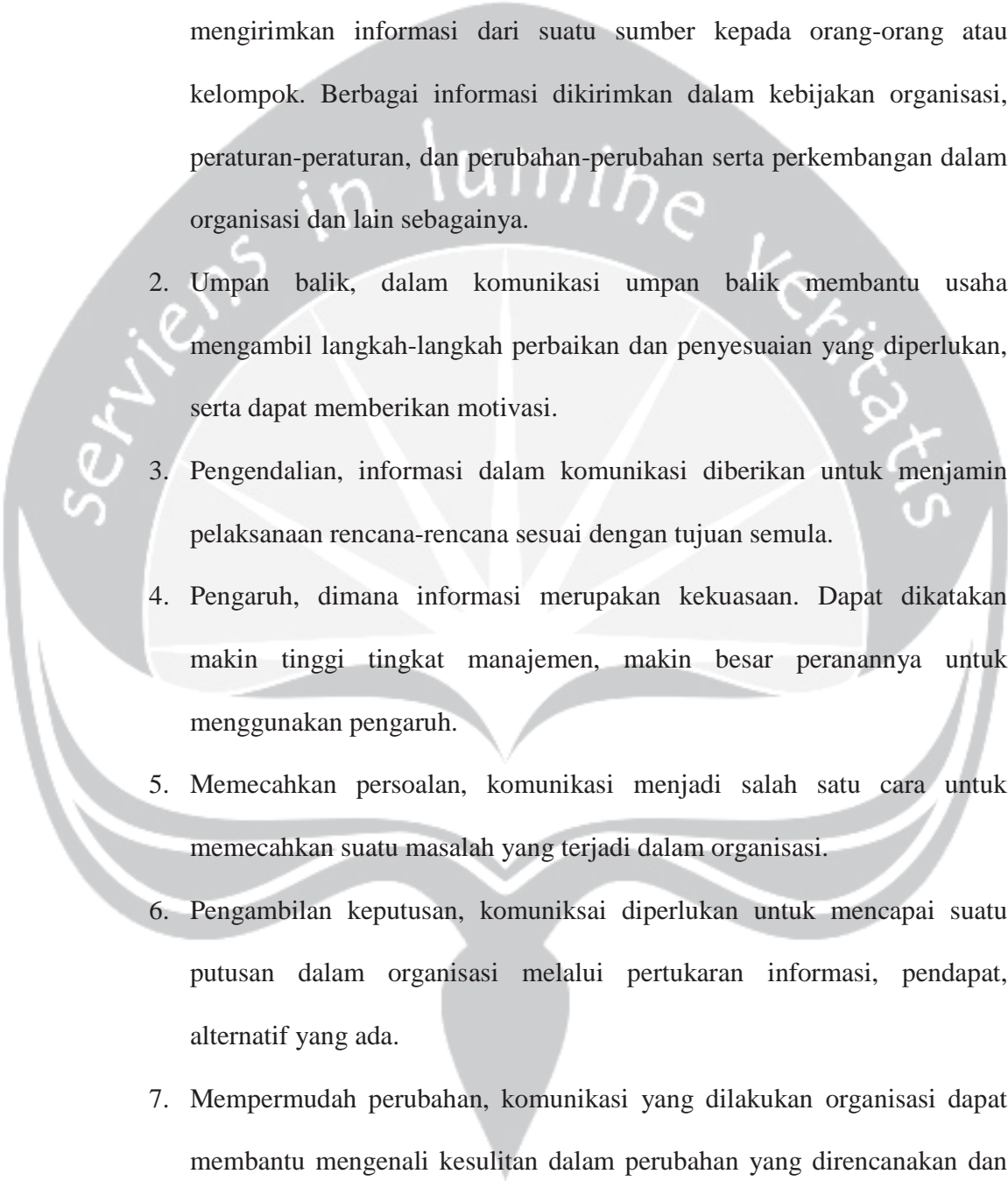
Struktur dalam suatu organisasi didesain oleh manusia yang berada dalam organisasi. Manusia menciptakan struktur, memelihara, dan memutuskannya (Pace, 1998:19). Oleh karena struktur tersebut didesain oleh manusia yang berada dalam organisasi, struktur dalam suatu organisasi kerap kali tidak sempurna. Hal tersebut pada akhirnya membuat organisasi tidak terlepas dari perubahan dengan menyusun atau mendesain kembali struktur yang ada dalam rangka mencapai tujuan organisasinya. Perubahan tersebut bisa saja terjadi dalam setiap organisasi karena pada dasarnya setiap organisasi pasti memiliki siklus pengembangan organisasi untuk

melihat sejauh mana organisasi tersebut melakukan kegiatan untuk mencapai tujuannya. Beberapa dari organisasi mempunyai batas yang tajam dan struktur yang kompleks, sedangkan organisasi lainnya mempunyai batas yang agak longgar dan strukturnya sederhana (Arni, 2005:31). Dengan kata lain tidak semua organisasi berdiri dengan memiliki aturan yang sempurna, melainkan ada pula organisasi yang pada awal berdirinya hanya memiliki aturan secukupnya sehingga dalam perjalanannya perlu melakukan kajian atau perbaikan atas aturan yang telah ada tersebut.

Strukturasi merupakan proses suatu organisasi atau kelompok diproduksi, direproduksi, dan ditransformasi melalui penggunaan aturan dan sumber daya oleh anggotanya (West dan Turner, 2009:296). Dalam sebuah organisasi strukturasi dilakukan sebagai sebuah strategi yang dilakukan untuk menyelamatkan organisasi. Strukturasi pada dasarnya merupakan salah satu upaya yang kerap kali dilakukan organisasi untuk memperbaiki kinerja di masa depan (Soegiono dan Sutanto, 2013:2). Pemahaman strukturasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini merujuk pada proses suatu organisasi atau kelompok direproduksi melalui penggunaan aturan dan sumber daya oleh anggota-anggotanya. Struktur sendiri merupakan aturan-aturan dan sumber daya yang digunakan untuk menciptakan atau mempertahankan organisasi atau kelompok, sekaligus mengarahkan perilaku mereka (West dan Turner, 2009:297). Adanya aturan dan sumber daya dalam organisasi memang menjadi suatu hal mutlak terlebih dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Organisasi pasti

memiliki aturan yang digunakan oleh para anggota sebagai pedoman dalam perilakunya untuk mempertahankan ataupun mengubah organisasi atau kelompok melalui interaksi-interaksi yang terjadi di dalamnya. Sementara sumber daya itu merujuk pada kemampuan (atribut atau barang material) yang dimiliki oleh para anggota yang digunakan dalam menjalankan kegiatan di organisasi (West dan Turner, 2009:304).

Dalam strukturasi yang dilakukan organisasi inilah komunikasi organisasi berperan. Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi pada dasarnya merupakan komunikasi *intern* yang terjadi antara individu-individu dalam rangka mencapai tujuan organisasinya. Komunikasi organisasi menjadi salah satu sarana untuk melakukan koordinasi dan kerja sama diantara individu dalam organisasi. Menurut Goldhaber (Arni, 2005:67) komunikasi organisasi adalah “*organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*”. Melalui definisi tersebut secara sederhana komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai suatu proses menciptakan dan saling bertukar pesan yang terjadi dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk merespon kondisi lingkungan yang selalu berubah-ubah. Dalam suatu organisasi, baik profit maupun nonprofit, komunikasi yang terdapat dalam organisasi memiliki beberapa tujuan (Udaya, 1997:25) yaitu :

- 
1. Memberikan informasi, tujuan utama dari komunikasi adalah mengirimkan informasi dari suatu sumber kepada orang-orang atau kelompok. Berbagai informasi dikirimkan dalam kebijakan organisasi, peraturan-peraturan, dan perubahan-perubahan serta perkembangan dalam organisasi dan lain sebagainya.
  2. Umpan balik, dalam komunikasi umpan balik membantu usaha mengambil langkah-langkah perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan, serta dapat memberikan motivasi.
  3. Pengendalian, informasi dalam komunikasi diberikan untuk menjamin pelaksanaan rencana-rencana sesuai dengan tujuan semula.
  4. Pengaruh, dimana informasi merupakan kekuasaan. Dapat dikatakan makin tinggi tingkat manajemen, makin besar peranannya untuk menggunakan pengaruh.
  5. Memecahkan persoalan, komunikasi menjadi salah satu cara untuk memecahkan suatu masalah yang terjadi dalam organisasi.
  6. Pengambilan keputusan, komunikasi diperlukan untuk mencapai suatu keputusan dalam organisasi melalui pertukaran informasi, pendapat, alternatif yang ada.
  7. Mempermudah perubahan, komunikasi yang dilakukan organisasi dapat membantu mengenali kesulitan dalam perubahan yang direncanakan dan dalam mengambil tindakan perbaikan terkait organisasi.

8. Pembentukan kelompok, komunikasi dalam organisasi dapat membantu dalam proses pembangunan hubungan.
9. Menjaga pintu, yang dimaksud adalah komunikasi yang dilakukan dalam organisasi dapat membantu hubungan antara organisasi dengan dunia luar.

Komunikasi dalam suatu organisasi digunakan untuk membangun kontak sosial atau hubungan dengan orang lain serta untuk mempengaruhi individu dalam organisasi untuk berpikir atau berperilaku seperti yang diharapkan organisasi. Hal ini terjadi karena komunikasi organisasi tentunya melibatkan individu-individu yang merupakan anggota organisasi dimana individu tersebut memiliki *frame of reference* yang merupakan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang (Cindy, 2013:10). *Frame of reference* yang dimiliki setiap individu tentunya berbeda antara satu dengan yang lainnya dimana pengalaman tersebut akan mempengaruhi individu dalam penerimaan dan pemaknaan informasi yang mereka terima dalam organisasi.

Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi juga mampu menghasilkan kesepakatan atau keputusan bersama terkait dengan ide ataupun penyelesaian dari permasalahan yang dihadapi suatu organisasi. Hal tersebut tidak dapat dipungkiri karena dalam organisasi tentunya terdapat berbagai aturan-aturan yang digunakan oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman untuk mencapai tujuan. Aturan-aturan tersebut dapat berjalan secara efektif ketika seluruh anggota dalam organisasi sepakat terhadap aturan yang ada. Oleh karena itu tujuan komunikasi organisasi tidak hanya berkaitan sebatas mengenai informasi melainkan juga berkaitan dengan

tindakan. Ketika kita melakukan komunikasi (interaksi) maka kita pun melakukan tindakan dari interaksi yang kita lakukan tersebut.

Komunikasi organisasi dalam konteks strukturasi ini berperan tidak hanya sebagai medium yang merujuk pada interaksi yang dilakukan anggota organisasi selama strukturasi yang dilakukan, melainkan juga sebagai hasil akhir yang nantinya dari interaksi yang dilakukan tersebut akan menghasilkan suatu perubahan atau struktur baru. Dalam strukturasi, kelompok atau organisasi menggunakan interaksi sosial yang mereka lakukan dengan anggota untuk mencapai tujuan mereka dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut karena tentunya strukturasi yang dilakukan organisasi nantinya akan berakhir pada hasil atau keputusan berupa struktur baru. Seperti yang diungkapkan oleh Ruslan (1998:90), bahwa komunikasi organisasi merupakan basis untuk mengadakan kerja sama, interaksi, dan mempunyai pengaruh di dalam manajemen organisasi yang salah satunya berkaitan dengan pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang diterima dan akurat serta jelas sumber-sumbernya. Dalam interaksi yang dilakukan dalam strukturasi tersebut, organisasi menggunakan aturan yang berupa aturan komunikasi yang digunakan untuk membatasi dan juga menjadi pedoman bagi anggota organisasi untuk menentukan perilaku komunikasi yang harus mereka lakukan selama strukturasi tersebut.

Hal mengenai strukturasi yang terjadi dalam suatu organisasi ini dapat dipahami dengan salah satu teori komunikasi yaitu teori strukturasi adaptif yang pada awalnya dikemukakan oleh Anthony Giddens (1970) dan selanjutnya dikembangkan



oleh Marshall Scott Poole (1990) ke dalam pembahasan mengenai komunikasi organisasi dalam proses pengambilan keputusan (West dan Turner, 2009:296). Pada penelitian ini berfokus pada teori strukturasi adaptif yang telah dikembangkan oleh Marshall Scott Poole (1990) yang memperluas pembahasan strukturasi hingga pada proses pengambilan keputusan dalam strukturasi yang dilakukan oleh organisasi itu sendiri. Dalam teori strukturasi adaptif banyak menjelaskan mengenai permasalahan stabilitas dan perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi atau kelompok. Teori ini menjelaskan mengenai proses suatu organisasi atau kelompok diproduksi dan direproduksi melalui penggunaan aturan dan sumber daya oleh anggota-anggota (West dan Turner, 2009:296).

Dalam realitas nyata yang ada, keberadaan suatu kelompok atau organisasi tidak dapat terlepas dari adanya suatu aturan yang digunakan oleh para anggotanya sebagai pedoman dalam perilaku, baik itu untuk mempertahankan ataupun mengubah kelompok atau organisasi melalui interaksi-interaksi yang terjadi di dalamnya. Adanya aturan-aturan dalam suatu organisasi memang menjadi suatu hal yang mutlak terlebih dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Oleh karena itu gagasan mengenai teori strukturasi adaptif ini banyak diterapkan dalam berbagai hal yang berkaitan dengan komunikasi organisasi.

Dalam organisasi, struktur dan aturan yang diciptakan oleh anggota organisasi membatasi perilaku mereka. Tetapi, disini lain aturan tersebut juga mampu membantu kita untuk memahami dan berinteraksi dengan orang lain dalam organisasi (West dan

Turner, 2009:296). Dengan kata lain pada dasarnya anggota organisasi membutuhkan aturan untuk menuntun keputusan mereka dalam perilaku yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. Seperti yang telah dijelaskan diatas, pada perkembangannya pembahasan mengenai teori strukturasi adaptif ini kemudian diperluas oleh Marshall Scott Poole (1990) ke dalam proses pengambilan keputusan dalam strukturasi pada organisasi atau kelompok (West dan Turner, 2009:297). Hal ini tidak terlepas dari organisasi atau kelompok yang juga menggunakan aturan dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasinya untuk mencapai keputusan tertentu. Dalam strukturasi adaptif, aturan dipahami sebagai rutinitas umum yang diikuti organisasi atau kelompok dalam mencapai tujuannya (West dan Turner, 2009:303). Sementara sumber daya merujuk pada kekuasaan yang dibawa oleh anggota ke dalam kelompok atau organisasi (West dan Turner, 2009:304).

Kekuasaan dalam teori strukturasi adaptif ini dipandang sebagai sumber daya, karena kekuasaan yang dimiliki oleh anggota organisasi ini memiliki pengaruh menuntun individu untuk melakukan suatu tindakan atau memulai perubahan (West dan Turner, 2009:304). Seperti yang diungkapkan oleh Pace (1998:253) yang memandang kekuasaan sebagai kemampuan perorangan atau kelompok untuk mempengaruhi, memberi perintah, dan mengendalikan hasil-hasil organisasi. Selain itu dalam teori strukturasi adaptif juga menyatakan bahwa orang yang diajak terlibat dalam suatu diskusi dan pengambilan keputusan menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki sejumlah kekuasaan tertentu (West dan Turner, 2009:301). Pengambilan



keputusan dalam strukturasi tidak melihat pada tahap-tahap dalam proses pengambilan keputusan, melainkan melihat pada efektivitas dari proses pengambilan keputusan kelompok dalam strukturasi yang dilakukan. Efektivitas proses pengambilan keputusan tersebut dilihat berdasarkan pada faktor objektif yang berkaitan dengan pencapaian sebuah tugas atau tujuan yang dilakukan kelompok dan faktor kelompok yang berkaitan dengan kelompok itu sendiri (West dan Turner, 2009:308). Oleh karena itu penstrukturasi juga mampu memberikan penjelasan mengenai dampak adanya aturan dan sumber daya pada keputusan dan komunikasi organisasi. Konteks komunikasi organisasi dalam penstrukturasi adalah ketika struktur dalam organisasi diproduksi ataupun direproduksi melalui interaksi, maka komunikasi dalam strukturasi adalah tindakan (West dan Turner, 2009:298).

Teori strukturasi adaptif yang digunakan pada penelitian ini merupakan kerangka teoritis yang memperkuat pemahaman mengenai penjelasan atau gambaran penstrukturasi dalam suatu organisasi berjalan. Dalam teori ini terdapat asumsi yang menjelaskan bagaimana penstrukturasi dalam suatu organisasi berjalan (West dan Turner, 2009:299-301), yaitu :

1. Kelompok atau perusahaan diproduksi dan direproduksi melalui penggunaan aturan dan sumber daya.
2. Aturan komunikasi berfungsi baik sebagai medium untuk maupun hasil akhir dari interaksi.

3. Struktur kekuasaan ada di dalam organisasi dan menuntun proses pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi mengenai bagaimana untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang terbaik.

Selain asumsi dasar tersebut, penstrukturan menjelaskan konsep mengenai individu yang memproduksi dan mereproduksi struktur dalam tatanan sosial yang tepat yang disebut sebagai agen. Sehingga dalam strukturasi yang dilakukan agen mampu merubah dan menghasilkan struktur-struktur baru jika tidak menemukan kepuasan dari struktur yang telah ada sebelumnya. Sedangkan struktur sendiri merupakan seperangkat aturan (*rule*) dan sumber daya (*resource*) yang diorganisasikan sebagai sifat-sifat sosial (West dan Turner, 2009:297). Penjelasan mengenai strukturasi pada organisasi ini berkaitan dengan penelitian yang dilakukan pada salah satu organisasi nonprofit yaitu Aksara.

Seiring dengan bergulirnya era reformasi yang menggantikan era orde baru pada akhirnya membawa fenomena baru pada kemunculan organisasi-organisasi yaitu meningkatnya jumlah organisasi nonprofit. Organisasi nonprofit sendiri dapat dipahami sebagai organisasi atau badan yang tidak menjadikan keuntungan sebagai motif utamanya dalam melayani masyarakat, atau suatu korporasi yang tidak membagikan keuntungannya sedikitpun kepada para anggotanya (Salusu, 1996:9). Organisasi nonprofit dalam keberadaannya juga cenderung menjalankan aktivitas untuk memperjuangkan keadilan, ketentraman dalam masyarakat, dan kesejahteraan umum (Salusu, 1996:25). Sehingga melalui hal tersebut jelas terlihat bahwa motif

dari berdirinya suatu organisasi nonprofit adalah moral dan sosial. Sebagian besar organisasi nonprofit cenderung berdiri karena adanya kesamaan visi dan misi diantara individu terhadap lingkungan sosial sehingga memutuskan untuk mendirikan suatu organisasi. Oleh karena itu anggota dalam suatu organisasi nonprofit biasanya bersifat *voluntary* atau sukarela, yang biasanya diprakarsai oleh satu atau beberapa orang yang menaruh perhatian bagi kehidupan orang lain (Salusu, 1996:25).

Menurut Bapak Anggoro yang menjabat sebagai Direktur Aksara, dalam wawancara yang dilakukan peneliti (02/02/2015) mengungkapkan bahwa sebagian besar organisasi nonprofit dalam kegiatan organisasinya menjalankan prinsip kekuasaan egaliter yang berarti tidak ada penerapan keinginan dan kekuasaan sehingga keputusan yang diambil dalam organisasi nonprofit berada pada kesepakatan seluruh anggota. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi nonprofit meliputi fokus pada pencapaian misi, adanya komunikasi internal dan eksternal yang kuat, partisipasi aktif dari pengurus, serta oesan yang sederhana (Baskin dalam Cindy 2013:63).

Dari berbagai golongan organisasi nonprofit yang dibagi oleh Prijono (Salusu, 1996:31-32) yaitu lembaga keagamaan, organisasi kesejahteraan sosial, organisasi kemasyarakatan dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) menjadi salah satu organisasi nonprofit yang jumlahnya terus-menerus meningkat dan bertambah disetiap tahunnya di Indonesia. Meningkatnya jumlah LSM tersebut salah satunya dilatar belakang oleh

meningkatnya perhatian dari setiap individu atau masyarakat terhadap situasi dan kondisi lingkungan sosial disekitar mereka. Hal tersebut pada akhirnya memicu munculnya kelompok-kelompok sukarelawan yang lebih mapan dan terorganisasi untuk memberikan pelayanan yang lebih berarti dan membantu menyelesaikan masalah-masalah dilingkungan masyarakat (Salusu, 1996:31). Jika pada tahun 1995 jumlah LSM tercatat sebanyak 3.225 hingga meningkat tajam di tahun 1998 menjadi sebanyak 8.720, maka di tahun 2002 menurut data yang tercatat di Kementrian Dalam Negeri jumlah LSM di Indonesia mencapai 13.500 bahkan terus meningkat di tahun-tahun berikutnya.<sup>1</sup> Secara umum, lembaga swadaya masyarakat dapat diartikan sebagai suatu organisasi yang didirikan oleh sekelompok orang atau perorangan yang secara sukarela memberikan pelayanan kepada masyarakat umum yang tidak bertujuan memperoleh keuntungan dari kegiatan yang dilakukannya.

Menurut data yang diperoleh mengenai sebaran Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di setiap provinsi, terdapat kurang lebih tiga puluh LSM yang tersebar di DIY.<sup>2</sup> Jumlah tersebut belum termasuk beberapa LSM lain yang belum mendaftarkan organisasinya di Bappenas. Aksara merupakan salah satu LSM yang terdapat di DIY yang fokus kepada gagasan mempromosikan kesetaraan gender dalam tata kelola pemerintahan lokal dan manajemen resiko bencana serta adaptasi perubahan iklim untuk pembangunan berkelanjutan.

---

<sup>1</sup> <http://www.koran-jakarta.com/?112-1000-ormas-perbarui-pendaftaran>

<sup>2</sup> <http://ditpolkom.bappenas.go.id/basedir/Politik%20Dalam%20Negeri/Laporan%204%20%28Bar%20Chard%20Ormas-LSM,%20Perda%29.pdf>

Seperti kebanyakan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang muncul, Aksara juga merupakan LSM yang terbentuk karena adanya kesamaan visi dan misi yang dimiliki oleh setiap anggotanya. Dalam keberadaannya, Aksara memiliki Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) yang menjadi landasan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh LSM ini. Menurut Madjid Abdul (2012) Anggaran Dasar (AD) merupakan landasan umum arah organisasi yang menggambarkan struktur dan mekanisme kerja suatu organisasi, sedangkan Anggaran Rumah Tangga (ART) merupakan rangkaian program- program kerja yang menyeluruh, terarah dan terpadu yang berlangsung secara berkesinambungan.<sup>3</sup>

Di Aksara, AD/ART merupakan bagian dari aturan (*rule*) karena di dalamnya terdapat aturan-aturan yang berhubungan dalam menyediakan tata cara dan batasan komunikasi untuk seluruh anggota Aksara dalam setiap kegiatan yang dilakukan di Aksara agar selalu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh Aksara. Penyusunan AD/ART Aksara pertama kali disusun oleh kelima pendiri Aksara melalui rapat anggota yang dilakukan sejak bulan Januari 2007. Dalam rapat tersebut setiap anggota berhak memberikan pendapatnya mengenai isi AD/ART yang disesuaikan dengan visi misi berdirinya Aksara. Pada saat itu isi AD/ART sebatas menggambarkan struktur dan mekanisme kerja organisasi saja secara garis besar. Hal ini karena pada saat itu AD/ART tersebut dibuat agar Aksara segera mendapat status hukum yang sah di notaris.

---

<sup>3</sup> <http://www.scribd.com/doc/100825397/Pedoman-Menyusun-Ad-Art#scribd>

Dalam perkembangannya, Aksara terus tumbuh menjadi salah satu LSM yang aktif dalam merespon isu-isu sosial yang muncul di masyarakat. Selain itu berbagai kegiatan kerap kali dilakukan oleh Aksara yang bekerja sama dengan lembaga sosial lain seperti Tifa, Oxfam, WVI dan lain-lain yang dilakukan untuk membangun kesadaran kritis melalui pendidikan dan pemberdayaan kepada masyarakat marginal terutama kelompok perempuan. Dalam kegiatan internalnya, Aksara juga secara rutin melakukan rapat anggota tahunan serta rapat anggota tiga tahunan sebagai sarana evaluasi yang dilakukan LSM ini untuk mengetahui perkembangan yang terjadi di Aksara yang dihadiri oleh seluruh anggota Aksara. Agenda dalam rapat anggota yang dilakukan oleh Aksara adalah membahas mengenai evaluasi kegiatan yang telah dilakukan, pergantian kepengurusan yang dilakukan setiap tiga tahun sekali, melihat isu-isu sosial yang mungkin akan muncul di masyarakat serta pengkajian ulang AD/ART.

Pada rapat anggota tahunan yang dilakukan pada tanggal 5-6 April 2014 lalu, Aksara memutuskan untuk melakukan reproduksi atau strukturasi AD/ART. Strukturasi tersebut dilakukan untuk menyempurnakan isi AD/ART yang telah dimiliki Aksara sebelumnya. Meskipun kebanyakan organisasi atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) cenderung jarang melakukan pengkajian ulang atau perubahan terhadap AD/ART yang dimiliki ternyata tidak demikian yang dilakukan oleh Aksara. Menurut wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan salah satu pendiri Aksara yakni Bapak Wakid (03/01/15), AD/ART yang dimiliki oleh Aksara



bukanlah suatu harga mati, yang berarti bahwa AD/ART dapat berubah menyesuaikan dengan perkembangan serta kegiatan yang dilakukan oleh Aksara. Meskipun demikian bukan berarti AD/ART yang ada di Aksara selalu diubah setiap tahunnya. Dalam strukturasi tersebut dilakukan oleh tim penyusun yang dibentuk oleh seluruh anggota. Tim penyusun tersebut bertanggung jawab dalam penyusunan serta perumusan AD/ART yang baru.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strukturasi penyempurnaan AD/ART yang dilakukan Aksara Yogyakarta. Peneliti tertarik melakukan penelitian di LSM Aksara karena dibandingkan dengan LSM yang lain, Aksara memiliki fokus yang tinggi terhadap AD/ART yang selama ini dimiliki. Hal tersebut salah satunya ditunjukkan dengan adanya agenda kajian ulang AD/ART di setiap rapat anggota tiga tahunan sehingga AD/ART yang dimiliki oleh Aksara dapat selalu mengikuti perkembangan zaman yang ada atau lebih bersifat fleksibel. Meskipun demikian tidak berarti bahwa AD/ART yang dimiliki Aksara selalu akan berubah. Selain itu peneliti tertarik dengan strukturasi penyempurnaan AD/ART yang dilakukan Aksara. AD/ART merupakan bagian dari aturan dalam Aksara sehingga peneliti merasa tertarik untuk melihat sejauh mana aturan dan sumber daya yang dimiliki oleh Aksara digunakan dalam strukturasi penyempurnaan AD/ART tersebut hingga mencapai pada pengambilan keputusan berupa AD/ART yang baru. Oleh karena itu, dalam penelitian kali ini peneliti melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana strukturasi penyempurnaan AD/ART di Aksara Yogyakarta.

## **B. Rumusan Masalah**

Bagaimana strukturasi penyempurnaan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) di Aksara Yogyakarta?

## **C. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui strukturasi penyempurnaan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) di Aksara Yogyakarta.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Akademis**

Memberikan kontribusi bagi bidang keilmuan komunikasi tentang strukturasi aturan disebuah organisasi nonprofit. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pikiran untuk menjadi referensi untuk penelitian sejenis.

### **2. Praktis**

Secara praktis penelitian ini dapat menjadi gambaran/potret strukturasi penyempurnaan AD/ART yang dilakukan Aksara Yogyakarta. Sehingga dapat

melakukan perbaikan dan kemajuan dalam strukturasi yang dilakukan dimasa mendatang.

#### **E. Kerangka Teori**

Dalam teori strukturasi adaptif, menjelaskan bahwa strukturasi merupakan bagaimana kelompok dan organisasi diproduksi, direproduksi dan ditransformasi melalui pemakaian aturan dan sumber daya oleh anggota-anggota (West dan Turner, 2009:296). Adanya aturan-aturan dalam suatu organisasi memang menjadi suatu hal yang mutlak terlebih dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Oleh karena itu gagasan mengenai teori ini banyak diterapkan dalam berbagai hal yang berkaitan dengan komunikasi organisasi oleh Marshall Scott Pole (1990). Struktur merupakan manifestasi dan produk komunikasi dalam organisasi (Littlejohn, 2009:375). Terdapat tiga asumsi dasar untuk lebih memahami bagaimana penstrukturasi dalam suatu organisasi berjalan, tiga asumsi tersebut yaitu (West dan Turner, 2009:299-301) :

- a. Kelompok atau perusahaan diproduksi dan direproduksi melalui penggunaan aturan dan sumber daya.

Dalam asumsi ini mencoba menjelaskan bagaimana proses komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan permulaan untuk menciptakan aturan baru untuk harapan baik dengan mengubah aturan yang telah ada, atau dengan

menekankan kembali aturan yang telah digunakan sejak lama. Sehingga struktur ini pun juga dapat dikatakan sebagai bagian dari penciptaan interaksi yang terjadi dalam perusahaan ini.

- b. Aturan komunikasi berfungsi baik sebagai medium untuk maupun hasil akhir dari interaksi.

Dalam asumsi ini mengartikan bahwa keberadaan aturan berhubungan dalam menyediakan tata cara dan batasan bagi perilaku kelompok dengan menjalankan peraturan berdasarkan harapan sebelumnya. Sehingga struktur dari kelompok dapat mencakup jaringan aturan dan sumber daya yang digunakan oleh anggotanya dalam membuat keputusan mengenai perilaku komunikasi seperti apa yang diharapkan.

- c. Struktur kekuasaan ada di dalam organisasi dan menuntun proses pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi mengenai bagaimana untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang terbaik.

Asumsi ini menyatakan bahwa kekuasaan merupakan kekuatan yang berpengaruh dalam mencapai keputusan dalam organisasi. Dalam teori strukturasi, kekuasaan (*power*) dipandang sebagai kemampuan untuk mencapai hasil, dimana hal ini membuat kita mampu mencapai tujuan kita. Kekuasaan juga dipandang sebagai jalan dua arah dan fakta bahwa seorang agen diajak untuk berpartisipasi dalam sebuah diskusi dan pengambilan keputusan menunjukkan bahwa agen tersebut memiliki sejumlah kekuasaan tertentu terhadap yang lainnya.

Teori strukturasi adaptif mengajarkan konsep mengenai individu yang disebagai agen (*agency*) yang berperan untuk memproduksi dan mereproduksi struktur dalam tatanan sosial yang tepat. Sehingga agen mampu merubah dan menghasilkan struktur baru jika tidak menemukan kepuasan dari struktur yang telah ada sebelumnya. Struktur sendiri merupakan seperangkat aturan (*rule*) dan sumber daya (*resource*) yang digunakan untuk mempertahankan suatu kelompok atau organisasi (West dan Turner, 2009:297).

Dalam teori strukturasi adaptif, terdapat elemen-elemen dasar yang berperan dalam proses penstrukturan yang saling terkait dalam suatu sistem yang ada. Elemen-elemen dalam penstrukturan (West dan Turner, 2009:302-307), meliputi :

1. Agensi dan Refleksivitas

Segala kegiatan manusia merupakan sumber yang menciptakan serta menciptakan kembali lingkungan sosial di tempat kita berada. Oleh karena itu dalam hal ini agensi dipahami sebagai perilaku atau kegiatan tertentu yang dilakukan manusia dan yang diarahkan oleh aturan dan konteks di mana interaksi tersebut terjadi. Dalam keberadaanya di suatu perusahaan setiap individu melakukan berbagai aktivitas serta mengalami peristiwa yang secara tidak langsung dapat berdampak pada keputusan yang akan mereka ambil. Sehingga melalui hal tersebut membuat individu mampu melihat hal yang akan terjadi ke depan dalam perusahaannya. Hal inilah yang

merujuk pada reflektivitas, dimana reflektivitas merupakan kemampuan individu untuk memonitor tindakan-tindakan dan perilaku mereka.

## 2. Dualitas Struktur

Elemen ini menjelaskan mengenai aturan dan sumber daya yang digunakan oleh suatu perusahaan yang menuntun individu dalam perusahaan dalam menentukan keputusan mengenai perilaku dan tindakan mereka. Dalam hal ini perlu dipahami perbedaan antara aturan dan sumber daya. Aturan merujuk pada rutinitas umum yang diikuti perusahaan atau kelompok dalam mencapai tujuannya atau dapat juga dikatakan mengatur hasil akhir. Sementara sumber daya lebih merujuk kepada atribut atau barang material yang dapat digunakan untuk menjalankan kekuasaan dalam suatu perusahaan. Sehingga dalam elemen ini juga dapat dipahami bahwa orang yang memproduksi aturan merupakan orang yang memiliki sumber daya. Terdapat dua tipe sumber daya yang dapat digunakan oleh organisasi yaitu:

### a. Sumber daya Alokatif

Sumber daya ini merujuk pada bantuan material yang digunakan untuk membantu kelompok-kelompok untuk mencapai tujuannya. Secara sederhana dalam sumber daya ini anggota atau individu dalam organisasi berupaya untuk mencari bantuan material berupa dana.



b. Sumber daya Otoritas

Berbeda dengan sumber daya alokatif, pada sumber daya ini lebih merujuk kepada bantuan interpersonal yang digunakan untuk membantu kelompok dalam mencapai tujuannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa dalam sumber daya ini, komunikasi interpersonal yang dilakukan untuk berinteraksi mampu mempengaruhi orang lain untuk terlibat dalam proses aktivitas.

John French dan Bertrand Raven (1959), dalam buku “Pengantar Teori Komunikasi, Analisis dan Aplikasi” (West dan Turner, 2009:304) mengidentifikasi lima dasar kekuasaan untuk menggambarkan berbagai tipe sumber daya otoritas yang digunakan dalam kelompok dan organisasi yaitu :

**Tabel 1. Tipe kekuasaan sebagai sumber daya dalam organisasi**

| No | Tipe Kekuasaan        | Definisi   |
|----|-----------------------|--|
| 1  | Kekuasaan Penghargaan | Orang yang memiliki kemampuan untuk memberikan penekanan positif bagi organisasi                           |
| 2  | Kekuasaan Koersif     | Orang yang memiliki kemampuan untuk memberikan hukuman   |
| 3  | Kekuasaan Referen     | Orang yang memiliki kemampuan untuk mendapatkan ketaatan karena hubungan personal                          |
| 4  | Kekuasaan Legitimasi  | Orang yang memiliki kemampuan untuk menggunakan pengaruhnya karena posisi/gelar                            |
| 5  | Kekuasaan Pakar       | Orang yang memiliki kemampuan untuk menggunakan pengaruhnya karena pengetahuan atau keahlian yang dimiliki |

Sumber: “Pengantar Teori Komunikasi, Analisis dan Aplikasi” (West&Turner, 2009:304-305)

### 3. Integrasi Sosial

Pada elemen ini merujuk pada resiprositas perilaku komunikasi di antara orang-orang dalam interaksi. Elemen ini menggambarkan suatu proses yang terus-menerus berjalan dimana para anggota dalam suatu perusahaan saling mengenal satu sama lain serta membentuk harapan dalam diri mereka dari informasi yang telah mereka ketahui dan pelajari. Adanya proses resiprositas ini pada akhirnya membutuhkan waktu serta proses. Hal ini merujuk pada elemen waktu serta ruang itu sendiri yang mampu membuat anggota-anggota dalam suatu perusahaan terlibat dalam suatu proses komunikasi.

Menurut Poole dan McPhee, struktur adalah manifestasi dan juga hasil dari komunikasi dalam organisasi (Littlejohn, 2009:375). Struktur organisasi itu sendiri diciptakan ketika individu-individu dalam organisasi saling berkomunikasi. Meskipun pada dasarnya setiap individu dalam organisasi dapat selalu ikut serta dalam komunikasi, namun dalam strukturasi cenderung bersifat khusus (Littlejohn, 2009:375). Oleh karena itu dalam strukturasi terdapat agen atau aktor-aktor yang memang memiliki pengaruh cukup besar dalam strukturasi yang terjadi dalam organisasi. Hasil dari setiap keputusan baru dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi dari orang-orang yang terlibat.

Berbicara mengenai keputusan yang diambil oleh suatu organisasi dalam Teori Strukturasi Adaptif menurut Poole, Seibold dan McPhee (1985, 1996) yang

dikutip dalam buku *“Pengantar Teori Komunikasi, Analisis dan Aplikasi Edisi 3”* (West dan Turner, 2009:308) menjelaskan mengenai faktor-faktor yang memungkinkan kelompok atau organisasi untuk menentukan apakah organisasi tersebut memiliki sumber daya dan aturan-aturan (struktur) yang penting untuk mencapai suatu keputusan dan tujuan yang efektif. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah:

1. Faktor objektif

Faktor ini digunakan untuk menggambarkan atribut yang dihubungkan dengan tugas. Pertanyaan yang muncul dalam faktor ini diantaranya adalah apakah informasinya mudah dipahami? apakah terdapat arahan atau aturan yang harus diikuti dalam mencapai suatu keputusan? apa nilai atau implikasi moral yang harus dipertimbangkan dalam mencapai sebuah keputusan?

2. Faktor kelompok

Faktor ini merujuk pada karakteristik yang berhubungan dengan organisasi atau kelompok yang diasosiasikan dengan pencapaian tugas kelompok atau organisasi. Dalam faktor ini terdapat dua dimensi yaitu faktor tugas kelompok dan faktor struktural kelompok. Yang dimaksud dengan faktor tugas kelompok adalah sumber daya yang diperlukan oleh kelompok atau organisasi untuk menyelesaikan suatu tugas ataupun tujuan. Pada faktor ini keberadaan suatu anggota organisasi atau

kelompok yang memiliki keahlian atau pengalaman tertentu mampu membantu organisasi atau kelompok dalam memprediksi keputusan akhir. Sedangkan faktor struktural kelompok adalah sumber daya sistemik yang dalam organisasi atau kelompok untuk mencapai tugas-tugasnya.

#### **F. Kerangka Konsep**

Kerangka konsep merupakan dasar dari suatu penelitian yang menjelaskan mengenai alur dari sebuah konsep yang dirancang. Melalui kerangka konsep ini akan dijelaskan alur penelitian akan membahas apa saja. Penelitian ini menfokuskan pada strukturasi penyempurnaan AD/ART yang dilakukan oleh Aksara Yogyakarta. Berikut ini adalah penjabaran kerangka konsep yang menjadi dasar dalam penelitian yang dilakukan penulis mengenai strukturasi penyempurnaan AD/ART di Aksara yaitu :

##### **a. Strukturasi**

Strukturasi merupakan proses institusi sosial, kelompok, organisasi atau perusahaan diproduksi, direproduksi dan ditransformasi melalui penggunaan aturan-aturan sosial (West dan Turner, 2009:296). Dalam suatu organisasi aturan kerap dianggap membatasi kreatifitas maupun perilaku anggotanya, namun disisi lain aturan

juga mampu membantu organisasi untuk menentukan keputusan dalam berperilaku. Secara teoritik dalam teori penstrukturan adaptif, Marshall Scott Poole (1990) juga mengungkapkan kunci untuk memahami suatu proses komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi adalah dengan mempelajari struktur yang berfungsi sebagai fondasi organisasi tersebut (West dan Turner, 2009:297). Dalam penelitian yang dilakukan di Aksara ini, konsep strukturasi yang digunakan adalah strukturasi adaptif yang telah dikembangkan oleh Marshall Scott Poole. Konsep strukturasi di Aksara merujuk pada reproduksi pada aturan berupa AD/ART yang selama ini dimiliki oleh Aksara.

Konsep mengenai struktur itu sendiri pada dasarnya merujuk pada aturan-aturan dan sumber daya yang digunakan para anggotanya untuk menciptakan dan mempertahankan sistem serta mengarahkan perilaku para anggotanya (West dan Turner, 2009:297). Sehingga melalui hal tersebut dapat dikatakan bahwa, inti dari suatu struktur dalam organisasi adalah aturan dan sumber daya. Penstrukturan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat lebih dipahami melalui beberapa elemen (West dan Turner, 2009:302-306), yaitu :

#### 1. Agensi dan Refleksivitas

Agensi dipahami sebagai perilaku atau kegiatan tertentu yang dilakukan manusia dan yang diarahkan oleh aturan dan konteks di mana interaksi itu terjadi. Individu-individu yang terlibat dalam kegiatan atau perilaku tersebut disebut sebagai agen. Agen berperan untuk memproduksi dan mereproduksi struktur dalam tatanan

sosial yang tepat. Semua kegiatan yang dilakukan oleh manusia pada dasarnya merupakan sumber yang menciptakan serta menciptakan kembali lingkungan sosial di tempat kita berada. Oleh karena itu agen mampu merubah dan menghasilkan struktur-struktur baru jika tidak menemukan kepuasan dari struktur yang telah ada sebelumnya. Dalam teori strukturasi adaptif menyatakan bahwa kegiatan yang dilakukan individu dalam suatu organisasi tidak terlepas dari proses reflektivitas yang dialami oleh kelompok atau organisasi. Reflektivitas ini merupakan kemampuan individu atau agen untuk memonitor tindakan-tindakan dan perilaku mereka. Sehingga anggota-anggota dalam organisasi mampu untuk melihat ke masa depan dan membuat suatu perubahan dalam struktur atau sistem ketika melihat beberapa hal tidak akan berjalan sesuai dengan rencana di masa depan.

Ketika individu atau agen terlibat dalam agensi serta reflektivitas, mereka memiliki kesadaran untuk dapat menjelaskan mengenai mengapa perilaku tertentu dilakukan dan mengidentifikasikan tujuannya. Kesadaran tersebut dapat disampaikan melalui bahasa atau kata-kata yang dapat dipahami anggota lainnya yakni kesadaran diskursif, maupun melalui tindakan atau perasaan yang tidak dapat diungkapkan dengan kata-kata yakni kesadaran praktis.



## 2. Dualitas Struktur

Dalam dualitas struktur ini menjelaskan mengenai aturan dan sumber daya yang digunakan oleh Aksara dalam menentukan keputusan mengenai perilaku atau tindakan mereka dalam strukturasi AD/ART yang dilakukan. Aturan dalam hal ini merujuk pada rutinitas umum yang diikuti perusahaan atau kelompok dalam mencapai tujuannya atau dapat juga dikatakan mengatur hasil akhir. Sementara sumber daya merujuk pada atribut atau barang material yang dapat digunakan untuk menjalankan kekuasaan dalam suatu organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa orang yang memproduksi atau mereproduksi aturan merupakan orang yang memiliki sumber daya. Secara sederhana, dualitas struktur ini menyatakan bahwa aturan merupakan produk dari perilaku yang dilakukan organisasi yang nantinya dari perilaku yang dilakukan tersebut juga dapat menghasilkan aturan baru.

Kekuasaan dalam teori strukturasi adaptif ini dipandang sebagai sumber daya, karena kekuasaan yang dimiliki oleh anggota organisasi ini memiliki pengaruh menuntun individu untuk melakukan suatu tindakan atau memulai perubahan (West dan Turner, 2009:304). Kekuasaan terletak dalam struktur karena ini merupakan daya pengendali pada mereka yang akan melaksanakan kekuasaan (Pace, 1998:254). Terdapat dua tipe sumber daya yang dapat digunakan oleh anggota organisasi (West dan Turner, 2009:304), yaitu :

a. Sumber daya alokatif

Merupakan sumber daya dalam bentuk bantuan material yang digunakan untuk membantu kelompok untuk mencapai tujuannya. Dalam sumber daya alokatif ini anggota atau individu dalam organisasi berupaya untuk mencari bantuan material berupa dana untuk mencapai tujuan mereka.

b. Sumber daya otoritas

Sumber daya otoritas ini merujuk pada karakteristik interpersonal yang digunakan selama melakukan interaksi atau komunikasi dengan kelompok untuk mencapai tujuan. Terdapat lima tipe kekuasaan dalam sumber daya otoritas yang dibawa oleh masing-masing individu yaitu : kekuasaan penghargaan, kekuasaan koersif, kekuasaan referen, kekuasaan legitimasi dan kekuasaan pakar.

### 3. Integrasi Sosial

Perilaku komunikasi yang dilakukan oleh orang-orang dalam interaksi terjadi secara terus-menerus, sehingga para anggota dalam suatu organisasi saling mengenal satu sama lain serta membentuk harapan dalam diri mereka dari informasi sebelumnya yang telah mereka ketahui dan pelajari. Dapat dikatakan pula bahwa integrasi sosial ini merujuk pada resiprositas. Adanya resiprositas ini pada akhirnya membutuhkan waktu serta proses. Hal ini merujuk pada elemen waktu dan ruang itu

sendiri yang mampu membuat anggota-anggota dalam suatu perusahaan terlibat dalam suatu proses komunikasi.

Pemahaman mengenai strukturasi yang terjadi dalam organisasi pada akhirnya semakin diperluas kedalam upaya suatu organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Penstrukturasi dan pengambilan keputusan dalam teori strukturasi adaptif mencoba menentukan mengenai efektivitas atau berhasil tidaknya proses pengambilan keputusan dalam strukturasi yang dilakukan oleh organisasi. Terdapat beberapa faktor untuk mengetahui efektivitas strukturasi penyempurnaan AD/ART yang dilakukan Aksara yaitu (West dan Turner, 2009:307-308) :

a. Faktor objektif

Faktor ini menggambarkan atribut yang dihubungkan dengan tugas. Seperti misalnya mengenai kejelasan informasi, aturan-aturan yang harus diikuti dalam mencapai sebuah keputusan. Ketika tujuan dari perubahan yang dilakukan oleh organisasi terlalu banyak atau besar sementara anggota atau individu yang terlibat sedikit maka hal tersebut dapat dikatakan tidak realistis karena antara tugas atau tujuan dengan individu yang melakukan tidak seimbang.

b. Faktor kelompok

Faktor ini merujuk kepada kelompok itu sendiri yang diasosiasikan dengan pencapaian tugas kelompok atau organisasi. Hal ini karena pada dasarnya kelompok memiliki dampak dalam proses pengambilan keputusan. Dalam faktor kelompok ini

dapat dilihat melalui dua dimensi yaitu faktor tugas kelompok dan faktor struktural kelompok. Yang dimaksud dengan faktor tugas kelompok adalah sumber daya yang diperlukan oleh kelompok atau organisasi untuk menyelesaikan tugas. Ini merujuk pada sumber daya yang baik berupa keahlian dan pengalaman yang dimiliki anggota dalam kelompok atau organisasi dapat membantu mereka dalam mengambil suatu keputusan. Sedangkan faktor struktural kelompok ini berkaitan apakah struktur dalam kelompok mendorong adanya aturan mayoritas, kemudian kekuasaan seperti apa yang digunakan anggota, serta melihat apakah kelompok atau organisasi membutuhkan proses yang lama dalam mencapai kesepakatan.

Dalam pengambilan keputusan dalam strukturasi yang dilakukan, tentunya Aksara melalui berbagai jalur hingga mencapai pada sebuah keputusan. Terdapat tiga kategori jalur yang dilalui oleh kelompok dalam mencapai sebuah keputusan (West dan Turner, 2009:308):

1. Jalur tunggal : kelompok mengikuti aturan-aturan atau langkah-langkah yang sama dalam mencapai solusi untuk berbagai masalah. Suara mayoritas menentukan keputusan. Jalur ini memungkinkan keputusan diambil secara cepat dan efisien.

2. Jalur siklus kompleks : kelompok lebih kritis terhadap aturan yang ada sehingga lebih fokus untuk melihat pada masalah dan kemudian membandingkan berbagai macam solusi yang berpotensi untuk menyelesaikan masalah.

3. Jalur berorientasi solusi : kelompok mengabaikan masalah yang ada dan mementingkan solusi dari situasi tersebut. Sehingga yang terpenting adalah mencapai sebuah solusi yang menjawab kebutuhan kelompok.

#### **b. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART)**

Setiap organisasi baik profit maupun nonprofit seperti Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) pasti memiliki AD/ART. Kelengkapan AD/ART dalam suatu organisasi menjadi suatu hal mutlak yang harus dimiliki, karena AD/ART tersebut merupakan aturan dasar organisasi dan menjadi landasan seluruh tindakan dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.<sup>4</sup> AD/ART sebenarnya merupakan suatu kesatuan tetapi masing-masing memiliki pengertian. Anggaran Dasar (AD) merupakan landasan umum arah organisasi yang menggambarkan struktur dan mekanisme kerja suatu organisasi, sedangkan Anggaran Rumah Tangga (ART) merupakan serangkaian program-program kerja yang menyeluruh, terarah dan terpadu yang berlangsung secara berkesinambungan.<sup>5</sup>

Melalui pengertian diatas tersebut, dapat dikatakan bahwa Anggaran Rumah Tangga (ART) berisi perincian pelaksanaan Anggaran Dasar (AD) secara lebih spesifik. Oleh karena itu ketentuan yang ada dalam ART relatif lebih mudah diubah

---

<sup>4</sup> <http://keuanganlsm.com/kelengkapan-ad-art-dan-sop/>

<sup>5</sup> Madjid Abdul: 2012, yang diakses melalui <http://www.scribd.com/doc/100825397/Pedoman-Menyusun-Ad-Art#scribd>

daripada ketentuan dalam AD. Konsep mengenai AD/ART dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini merujuk pada, AD/ART yang dilihat sebagai sebuah aturan atau pedoman berkomunikasi di Aksara yang mana dalam AD/ART tersebut juga menunjukkan mengenai bagaimana anggota Aksara harus berperilaku serta berkomunikasi dalam setiap kegiatan yang dilakukan Aksara agar selalu sesuai dengan tujuan Aksara.

Isi AD/ART antara satu LSM dengan LSM lainnya tentu berbeda, tergantung dari perhatian LSM tersebut pada suatu hal yang dianggap penting dalam organisasinya sehingga perlu untuk dimasukkan dalam AD/ART dan hal yang dianggap tidak penting tidak perlu dimasukkan dalam AD/ART. Pokok materi yang umumnya ada dalam AD/ART adalah <sup>6</sup>:

1. Nama, Pendiri, dan Tempat Kedudukan
2. Identitas, Asas dan Lambang
3. Maksud, Tujuan dan Usaha
4. Keanggotaan
5. Susunan dan Penetapan Organisasi
6. Pimpinan
7. Mekanisme Pengambilan Keputusan

---

<sup>6</sup> [http://www.scribd.com/doc/100825397 /Pedoman-Menyusun-Ad-Art#scribd](http://www.scribd.com/doc/100825397/Pedoman-Menyusun-Ad-Art#scribd)



## 8. Pendanaan

## 9. Mekanisme Pengawasan dan Pertanggung Jawaban

Selanjutnya dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) berisikan tentang penganturan yang lebih jelas dan spesifik lagi dari Anggaran Dasar (AD) seperti tentang mekanisme keanggotaan yang menjelaskan mengenai hak dan kewajiban anggota, kemudian syarat dan sifat keanggotaan, dan kepemimpinan dalam organisasi. Selain itu juga tentang mekanisme kekayaan organisasi yang menjelaskan mengenai harta kekayaan organisasi dan siapa saja pihak yang bertanggung jawab. Mekanisme penyelesaian konflik yang berisi penjelasan mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menyelesaikan konflik di internal organisasi.

Penyusunan AD/ART dalam organisasi pada awal berdirinya, dirumuskan oleh seluruh anggota dalam organisasi yang disesuaikan dengan visi dan misi yang ingin dibawa oleh organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa AD/ART merupakan sebuah aturan yang dihasilkan dari perilaku yang dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi tersebut.

## G. Metodologi Penelitian

Permasalahan yang diteliti oleh peneliti merupakan masalah yang bersifat sosial dan dinamis. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti memilih untuk

menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk memahami dan menjelaskan fenomena-fenomena yang telah berjalan dan sedang berjalan, yang dapat dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara, catatan lapangan dan studi dokumen sehingga akan ditemukan pola-pola yang jelas (Iskandar, 2008:187).

#### 1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, menggunakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2007:6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain lain dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sedangkan menurut Kriyantono (2006:67), menjelaskan bahwa kualitatif merupakan penjelasan fenomena dengan sedalam-dalamnya dari data yang dikumpulkan.

Tipe penelitian dalam penelitian ini adalah deskriptif, yang bertujuan membuat deskripsi secara sistematis, faktual, akurat tentang objek tertentu (Kriyantono, 2006:68). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu

berusaha mendapatkan informasi yang selengkap mungkin mengenai strukturasi penyempurnaan AD/ART yang dilakukan oleh Aksara Yogyakarta.

## 2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian fenomenologi. Penelitian fenomenologi berorientasi untuk memahami, menggali dan menafsirkan arti dari peristiwa-peristiwa, fenomena-fenomena dan hubungan dengan orang-orang yang biasa dalam situasi tertentu (Iskandar, 2008:204). Menurut Bogdan dan Biklen (1982) yang dikutip dalam Iskandar (2008:204), penelitian fenomenologi berusaha memahami makna dari suatu peristiwa atau fenomena yang saling berpengaruh dengan manusia dalam situasi tertentu. Metode fenomenologi mengasumsikan manusia secara aktif menginterpretasikan pengalamannya dengan memberikan makna atas sesuatu yang dialaminya. Fenomenologi berfokus pada makna subyektif dari realitas obyektif di dalam kesadaran orang yang menjalani aktivitas kehidupannya sehari-hari.

## 3. Subjek dan Objek Penelitian

Dalam suatu penelitian tentunya sangat berkaitan dengan keberadaan subjek penelitian. Hal ini karena penelitian dilakukan karena adanya masalah yang harus

dipecahkan atau dengan kata lain tujuan penelitian dilakukan adalah untuk memecahkan persoalan yang muncul. Subjek penelitian adalah benda, hal atau organisasi tempat data atau variabel penelitian yang dipermasalahkan melekat (Suharsimi dalam Renayan 2013:34).

Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah Ibu Veronica Purwaningsih, Ibu Dati Fatimah dan Bapak Anggoro. Ketiga orang narasumber tersebut merupakan sebagian dari orang-orang yang terlibat dalam strukturasi penyempurnaan AD/ART yang dilakukan oleh Aksara Yogyakarta. Sedangkan objek dalam penelitian ini adalah strukturasi penyempurnaan Anggaran Dasar Anggaran Rumah Tangga (ADART) di Aksara Yogyakarta.

#### 4. Lokasi Penelitian

Penelitian dalam skripsi ini dilaksanakan di Kantor Aksara, yang beralamat di RT 01, Mojosari, Kalangan, Desa Baturetno Banguntapan, Bantul Yogyakarta, 55197.

#### 5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam suatu penelitian. Menurut Bungin

(2007:107), pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat diperoleh melalui wawancara, observasi partisipasi, bahan dokumenter/dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan tiga cara yakni:

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu dan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut (Moleong, 2007:186).

Teknik pengumpulan data wawancara dapat dibagi menjadi tiga yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur, dan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Pada penelitian ini peneliti menggunakan wawancara mendalam. Wawancara mendalam menurut Bungin (2007:108) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Kekhasan wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan. Oleh karena itu dalam wawancara mendalam terdapat dua pihak terlibat yang biasa disebut pewawancara dan informan. Menurut Bungin (2007:108), pewawancara adalah orang yang menggunakan metode wawancara sekaligus dia

bertindak sebagai “pemimpin” dalam proses wawancara tersebut. Sedangkan informan adalah orang yang diwawancari, dimintai informasi oleh pewawancara. Dengan kata lain informan juga merupakan orang yang diperkirakan menguasai dan memahami data, informasi, ataupun fakta dari suatu objek penelitian.

*In-depth interview* atau wawancara mendalam dilakukan berkali-kali dan membutuhkan waktu yang lama bersama informan di lokasi penelitian, di mana hal ini umumnya tidak terjadi pada wawancara pada umumnya. Teknik wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data dalam penelitian. Terdapat dua jenis data dalam penelitian yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari wawancara dengan narasumber. Hasil dari data primer ini adalah wawancara mendalam dengan subjek penelitian.
2. Data sekunder, yaitu data pendukung yang diperoleh dari studi pustaka yang berupa buku, artikel, dokumen dan data lainnya. Data ini dapat berupa sumber tertulis, arsip, dokumen organisasi terkait dengan isu yang diangkat.

b. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, majalah-majalah, laporan-laporan, jurnal-jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian yang diteliti oleh peneliti.



### c. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Moleong (2007:160), adalah pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang untuk keperluan pengujian suatu peristiwa yang ada. Dokumentasi yang digunakan peneliti disini berupa foto dan gambar-gambar yang berkaitan dengan kegiatan selama peneliti melakukan penelitian di Aksara Yogyakarta.

### 6. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar (Moleong, 2007:247). Metode atau teknik yang digunakan peneliti adalah teknik analisa data kualitatif. Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (1982) yang dikutip dalam Moleong (2007:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Menurut Kriyantono (2006:194) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif merupakan analisis yang dilakukan dari berbagai hasil yang dikumpulkan periset di lapangan. Data yang terkumpul tersebut dapat berasal dari catatan lapangan dan komentar peneliti, wawancara mendalam, gambar, foto, dokumen berupa laporan, biografi, artikel dan

sebagainya. Aktivitas yang dilakukan dalam analisis meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Renayan, 2013:36) :

- a. Reduksi data, merupakan aktivitas dimana peneliti memilih hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Reduksi data berbentuk analisis data yang telah direduksi dengan memberikan gambaran yang lebih tajam hasil pengamatan penelitian.
- b. Penyajian data, adalah sekumpulan informasi yang tersusun dengan memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
- c. Verifikasi, aktivitas ini dilakukan dengan keputusan berdasarkan reduksi data dan penyajian data yang merupakan jawaban atas masalah yang diangkat dalam penelitian. Pertama, pengumpulan data penelitian dengan melakukan wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Kemudian data direduksi berupa kesimpulan dan penafsiran data yang telah dikumpulkan yang disajikan setelahnya. Ketika hal tersebut dilakukan maka dapat diambil suatu keputusan atau verifikasi.